



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JOÃO DE SOUSA PEREIRA FILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD:
A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA ÁREA DE TRANSPORTE
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA.**

**Brasília
2010**

**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JOÃO DE SOUSA PEREIRA FILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD:
A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA ÁREA DE TRANSPORTE
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA.**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão do Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão e
Administração Pública.
Orientador: Prof. MSc. Paulo Goulart.

**Brasília
2010**

JOÃO DE SOUSA PEREIRA FILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD:
A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA ÁREA DE TRANSPORTE
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA.**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão do Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão e
Administração Pública.
Orientador: Prof. MSc. Paulo Goulart.

Brasília, 01 de dezembro de 2010.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Francisco Roberto Santos

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

**Brasília
2010**

AGRADECIMENTOS

Ao **DEUS** altíssimo, pelo conhecimento e discernimento adquirido, pela saúde, disposição e condição que me foram concedidas a estar presente em todas as aulas durante todo o curso.

À minha esposa **Alena Naima**, e meus filhos, **Gabriel, Carolina e Thiago**, pelo estímulo, paciência e apoio na superação deste desafio.

Ao Prof. Orientador, **MSc. Paulo Goulart**, pela instrução e pelo inestimável conhecimento que me foi transmitido durante a pesquisa.

Ao Prof. **Dr. Gilson Ciarallo**, pela paciência e pelos ensinamentos metodológicos que me foram concedidos.

À colega, servidora **Fanny Keller**, Chefe da Seção de Eventos Externos e Pós-Graduação / STJ, pelas sábias palavras, pela atenção e dedicação no apoio durante curso.

Ao colega, servidor **Luiz Otávio Borges**, Coordenador de Planejamento Estratégico e Modernização / STJ, pelo inestimável apoio e contribuição na construção deste trabalho.

Ao colega servidor **João Amâncio**, Coordenador de Transporte – CTRP / STJ, pela autorização e pela liberdade concedida para a realização da pesquisa.

Ao colega servidor e chefe, **Gilberto Silveira**, Chefe da Seção de Manutenção de Veículos – SEMAN / CTRP / STJ, pela autorização e apoio à realização do curso.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo promover pesquisa, junto aos servidores da Coordenadoria de Transporte do Superior Tribunal de Justiça (STJ), no sentido de identificar a percepção destes servidores quanto às vantagens e desvantagens do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão. Foram entrevistados 19 servidores, por meio eletrônico (e-mail) e abordagem direta (questionário impresso). Na pesquisa bibliográfica, o estudo se concentrou nos principais conceitos e experimentos segundo especialistas, quanto às estratégias adotadas com o emprego do BSC, isto feito com o intuito de demonstrar sua eficiência e aplicabilidade. Com o resultado da pesquisa foi possível identificar uma boa aceitação quanto aos procedimentos de gestão adotados pela instituição, o que revela uma adequada compreensão acerca desta ferramenta. O resultado da pesquisa constitui-se em um ótimo elemento para tomadas de decisão, com vistas ao fortalecimento dos desafios assumidos, bem como dirimir os obstáculos por meio de monitoramento e reavaliação das estratégias. O resultado trouxe também importante contribuição na elaboração de um planejamento tático para o setor de transporte (Anexo C), no sentido de orientar a participação de cada servidor, a fim de dar maior sustentabilidade aos objetivos estratégicos. Com a pesquisa, pretende-se aprimorar os conhecimentos adquiridos durante período acadêmico, bem como sinalizar na prática os objetivos alcançados, com vistas a propiciar uma melhor qualificação nas ações de desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Objetivos e Indicadores. *Balanced scorecard*;

ABSTRACT

This monograph aims to promote through research with the civil servants of the transportation department of Superior Tribunal de Justiça to identify their perception of the advantages and disadvantages of Balanced Scorecard (BSC) as a management tool. Nineteen servants have been interviewed via electronic mean (email) and direct approaching (questionnaire form). In the bibliographic research, the study focused on key concepts and experiments, according to experts, about the strategies adopted through BSC use. It has been done to demonstrate its efficiency and applicability. Taking into account the result of the research, it was possible to identify a good acceptance of the management procedures adopted by the institution, which shows an adequate understanding of this tool. The result of the research constitutes a great element for taking decisions, aiming the strengthening of the challenges undertaken, as well as overcoming the obstacles through monitoring and reassessment of the strategies. The result also brought an important contribution to the development of a tactical planning for the transportation department (Annex C), to guide the participation of each servant in order to give greater sustainability to the strategic goals. Through this research, we intend to enhance the knowledge acquired during academic period, as well as practice the goals achieved, aiming for a better qualifying in personal, professional and institutional actions.

Key-words: Strategic planning. Strategic management. Objectives and Indicators, Balanced scorecard;

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

CTRP – Coordenadoria de Transporte / STJ

SATEVE – Seção de Atendimento a Veículos Leves / CTRP

SEMAN – Seção de Manutenção de Veículos / CTRP

SETRA – Seção de Transporte / CTRP

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
O Problema.....	11
Objetivo Geral.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Delimitação do Estudo.....	12
Justificativa.....	13
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
1.1 Conceitos e Experimentos.....	14
2 O SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA.....	22
2.1 A Implantação do Planejamento Estratégico com BSC no STJ.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Tipo de Pesquisa.....	26
3.2 População e Amostra.....	28
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	29
3.3.1 Fase Qualitativa Exploratória.....	29
3.3.2 Fase Quantitativa.....	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.1 Achados na Fase Quantitativa.....	31
4.2 Achados na Fase Qualitativa.....	32
Visão Geral da Pesquisa.....	33
Limitadores da Pesquisa.....	33
Recomendações para Planejamento Tático / BSC CTRP - STJ.....	34
Sugestões para Pesquisas Futuras.....	38

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A - Análise Macro Ambiental - CTRP / STJ.....	43
APÊNDICE B - Mapa Estratégico - CTRP / STJ.....	44
APÊNDICE C - Planejamento Tático CTRP / STJ.....	45
ANEXO A – Portaria STJ - 298 / 2008 - Atribuições da CTRP.....	49

INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como objetivo promover pesquisa, junto aos servidores da Coordenadoria de Transporte (CTRP) do Superior Tribunal de Justiça (STJ), utilizando-se de abordagem quantitativa e qualitativa, com o intuito de identificar a percepção destes servidores quanto a real contribuição do *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de gestão.

A pesquisa bibliográfica está calcada nos principais conceitos e experimentos de diversos autores sobre a ferramenta BSC. O problema está caracterizado e fundamentado, basicamente na percepção e na compreensão dos respondentes, onde se procura identificar a expectativa dos servidores da CTRP acerca do resultado a ser obtido por meio do Plano Estratégico do STJ 2014, aliado à ferramenta BSC.

Tal fundamentação se faz relevante devido ao entendimento de que, em algumas situações, as organizações públicas têm observado apenas os resultados relativos às atividades fins, esquecendo-se às vezes dos efeitos que são produzidos na área meio.

Diante destas dificuldades encontradas, de entender a organização como um todo foi que o *balanced scorecard* BSC surgiu, com este diferencial, no qual oferece à organização uma visão holística que permite avaliar os ativos tangíveis e intangíveis, bem como promover ações para reavaliação e realinhamento dos objetivos estratégicos.

A presente monografia foi estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da revisão da literatura, onde se procurou desenvolver um estudo assentado nos principais conceitos e experimentos de diversos autores sobre a ferramenta BSC.

O segundo capítulo apresenta a Instituição Superior Tribunal de Justiça, sua criação e função constitucional, missão e visão de futuro, bem como o modelo de planejamento estratégico adotado no STJ, elaborado por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*.

O terceiro capítulo trata da metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa, onde se destacam o tipo de pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, modelo de questionário, resultado da pesquisa, bem como sua abrangência. Já o quarto e último capítulo faz referência à análise dos resultados da pesquisa, em que consiste nos achados das fases quantitativa e qualitativa.

Com a pesquisa, pretende-se aprimorar os conhecimentos adquiridos durante período acadêmico, bem como sinalizar na prática os objetivos alcançados, com vistas a propiciar uma melhor qualificação nas ações de desenvolvimento, pessoal, profissional e organizacional.

Problema

Para que certa área de uma organização pública obtenha sucesso, faz-se necessário que seus gestores tenham ferramentas capazes de oferecer dados confiáveis, por meio de indicadores que avaliem o setor como um todo. O resultado de uma avaliação com perspectivas bem definidas, permite que esse setor passe a ser reconhecido como um modelo de gestão competente, isto sim, quando realizada em conformidade com o Planejamento Estratégico, obedecendo a uma estratégia efetivamente elaborada e bem executada.

Ante a esta realidade, torna-se cada vez mais importante a compreensão sobre *balanced scorecard* (BSC), uma ferramenta que visa contribuir com a redução dos gargalos de uma gestão estratégica mal sucedida, e de erros primários, que serão facilmente suprimidos por meio de sua aplicação, obedecendo às perspectivas do cliente, processos internos, do aprendizado e crescimento, e financeiros.

Com base na aceitação e na contribuição do Plano Estratégico STJ 2014, aprovado pelo Conselho de Administração em 24/02/10, a pergunta/problema se contextualiza da seguinte forma: **Qual percepção dos servidores da Coordenadoria de Transporte, quanto ao resultado a ser obtido por meio da implantação do Plano Estratégico do STJ 2014, aliado à ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC).**

Considerando os valores da pesquisa, bem como as variáveis avaliadas, torna-se possível buscar a mensuração por meio do experimento e realinhamento dos objetivos estratégicos, além de produzir efeitos positivos para a execução dos serviços, bem como permitir a adequada promoção do Plano Estratégico.

Objetivo Geral

Avaliar a percepção e expectativa dos servidores da Coordenadoria de Transporte quanto ao resultado a ser obtido com o Plano Estratégico STJ 2014, aliado à ferramenta o *balanced scorecard* (BSC).

Objetivos Específicos:

- Levantar as variáveis utilizadas pelo STJ na mensuração de cada uma das dimensões;
- Analisar os dados por meio de estatística descritiva;
- Levantar a percepção dos servidores do STJ quanto aos resultados obtidos;
- Mostrar quais ações a Coordenadoria de Transporte deverá utilizar para subsidiar no desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição;
- Sinalizar na elaboração de um Planejamento Tático para o setor de transporte, alinhado ao Plano Estratégico do STJ.

Delimitação do Estudo

Pesquisa sobre a percepção e expectativa dos servidores da Coordenadoria de Transporte, quanto ao resultado a ser obtido com a implantação do Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça, aliado à ferramenta o *Balanced Scorecard* (BSC).

A pesquisa foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2010, com a utilização de questionário eletrônico (e-mail) e questionário impresso. Foram entrevistados 19 servidores do quadro efetivo do STJ, lotados na Coordenadoria de Transporte.

Justificativa

Esta pesquisa permite importante reflexão, por meio de análises mais detalhadas para o entendimento da importância do Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça (STJ), aliado ao *Balanced Scorecard* (BSC). Será feita uma abordagem sobre as forças do BSC para a Organização, visando identificar a ação específica de cada área de atuação da Coordenadoria Transporte do STJ, quanto à sua contribuição para o desenvolvimento do Plano estratégico do STJ 2014.

A força das estratégias do BSC proporciona um alinhamento de objetivos e indicadores, outra vantagem da ferramenta em estudo reside basicamente na promoção e no auxílio que ela oferece à toda área de transporte quanto à identificação de sua atuação, além de permitir que esta atuação ocorra de uma forma coordenada, e com uma visão estratégica calcada nas perspectivas do cliente, do aprendizado e crescimento, processos internos e financeiros.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Conceitos e Experimentos

Kaplan e Norton (2001) definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração de desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. Após o surgimento da ferramenta BSC e suas aplicações iniciais em empresas americanas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos iniciais (JÚLIO; NETO, 2002, p. 181; CAMPOS, J. 1998 p. 64).

Com a mesma visão, Kaplan e Norton (2000a, p. 18), também observam que as empresas bem-sucedidas do *balanced scorecard* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico.

Kaplan e Norton, no entanto definem o BSC, sob a visão e a estratégia da empresa.

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24-25; 44).

Todavia, conforme sua evolução e uso, a ferramenta mostra-se como um importante instrumento de gestão estratégica. Além de oferecer um ótimo exercício de mensuração, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas da

empresa, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN; NORTON, 1993, p. 134).

O *Balanced Scorecard* (BSC), a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, tem por objetivo descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa por meio do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON; 1997, p. 8).

O *Balanced Scorecard* possibilita à organização uma visão, não só financeira, mas uma visão de desempenho mais abrangente e integrada, visto que engloba suas quatro perspectivas. Cada uma destas perspectivas com o dever de responder a questões básicas, mas, que demandam um elevado nível de complexidade e que irão determinar as ações que deverão ser tomadas, ainda que das mais pragmáticas possíveis.

É o que nos adverte Kaplan e Norton.

O BSC preserva os indicadores financeiros, como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e dos sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Um *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um BSC deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que

comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com base no entendimento dos conceitos sobre o BSC, observa-se que o mesmo se constitui um ótimo sistema de gestão estratégica capaz de subsidiar os gestores com informação relevante para a realização das estratégias empresas/organizações, incluindo os ativos tangíveis e intangíveis, ou seja, pessoas, procedimentos organizacionais e tecnologia, que se constituem em um elemento chave da criação de valor para os clientes e sociedades.

Outro valor observado no BSC é o fato de o mesmo ter se transformado em uma ferramenta poderosíssima e indispensável para as organizações como um todo, seja ela pública ou privada e que estão inseridas no atual mundo globalizado.

É evidente o fato de que as organizações públicas vêm sofrendo inúmeras transformações, onde é preciso que seus gestores exerçam uma visão mais ampla, e que consigam inserir as estratégias no centro do processo, para que se torne possível entender seus impactos, inovações e tendências dentro das organizações em que estão inseridos.

É o que diz Kaplan abaixo.

As organizações focalizadas na estratégia usam o balanced scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos scorecards estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem (KAPLAN, 1997, p. 37)

Nos dias atuais, as organizações se deparam com um mercado extremamente dinâmico e competitivo, no qual se vêem obrigadas a estar

continuamente buscando novos desafios para a inovação e diferenciação, com o intuito de se manterem sustentáveis aos critérios estipulados pelo mercado.

Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observa-se a aplicabilidade de cinco princípios comuns, mas extremamente importantes para o alcance dos objetivos estratégicos, e que são classificados como princípios da organização focalizada na estratégia:

- **Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais:** para implementar a estratégia é preciso descrevê-la, os mapas da estratégia e os *balanced scorecards* trabalham na correção das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da Organização. (KAPLAN; NORTON, 2000a, p. 20-21).
- **Alinhar a Organização para Criar Sinergias:** Este é o princípio que trata do desdobramento entre o BSC corporativo e as áreas de negócio e de apoio das organizações, obedecendo a uma visão organizacional, de processos ou de funções.
- **Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos:** Este princípio revela que, quando as organizações estão focalizadas na estratégia, elas exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. É uma espécie de planejamento individual, ou seja, quando se adotam *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais. Que por fim, cada uma das organizações bem sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2000a, p. 22-23).

- **Fazer da Estratégia um Processo Contínuo:** Especifica que as Organizações bem sucedidas na adoção do *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento das estratégias. Conhecido também como um "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo, continuamente.
- **Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança:** Um *balanced scorecard* bem-sucedido começa com a participação sistêmica e com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança.

Ante a estes princípios, torna-se possível afirmar que o BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e na execução da estratégia. A análise dos envolvidos (*stakeholders*) tem poder de proporcionar elementos para comparar as várias perspectivas e chegar a uma decisão, ferramenta usada por Sauaia e Kallás (2003) para analisar o dilema de cooperar e competir em mercados com características de oligopólios.

Outro benefício está relacionado à comunicação da estratégia na organização (YOUNG; O'BYRNE, 2001, p. 291). O BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas.

O BSC se constitui também em um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 154). O BSC faz todo processo de acompanhamento deste caminho, com ele o gestor tem dados mais precisos, bem como o "controle" de toda organização. Para se compreender melhor o que seja o

Balanced Scorecard. Para melhor entender o BSC, segue abaixo uma ilustração utilizada por Kaplan e Norton:

Pense no scorecard como os instrumentos e mostradores da cabine de comando de um avião. Para as tarefas complexas de navegação e sustentação do avião, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Precisam de dados sobre o combustível, velocidade, altitude, direção, destino e outros indicadores que resumem o ambiente efetivo e previsto. A confiança em apenas um instrumento poder ser fatal. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 8)

Ante a esse entendimento, torna-se fácil identificar o que de fato acontece em um ambiente organizacional, onde a sua complexidade exige que os gestores tenham visão holística e permitindo uma melhor informação do desempenho da organização. Com base neste estudo, torna-se possível entender o BSC como uma ferramenta de gestão que exige por parte da alta gestão alto teor de comprometimento, responsabilidade e continuidade, durante todo processo de implantação, através do acompanhamento e avaliação, para obter desta forma um índice grande de satisfação na qualidade e dos objetivos almejados pela instituição.

Ou seja, o *Scorecard* bem elaborado dentro de uma organização ajuda na simplificação e preenchimento de lacunas existentes na maioria dos sistemas gerenciais.

Nesse mister, define Kaplan e Norton.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, são suficientes para isso, uma vez que mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo". (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30).

O método BSC funciona também como uma complementação das aferições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente a visão estratégica em todas as atividades a serem desenvolvidas.

Para Campos, J. (1998, p. 105), outro benefício do BSC é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência sênior com medidas adicionais, o *balanced scorecard* minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao enfocar os objetivos mais críticos limitam o número de medições a usar.

Algumas críticas têm sido salientadas na literatura. Young e O'byrne (2001, p. 301) colocam que alguns usuários do BSC confundem os fins com os meios. Investimentos em clientes e relações com fornecedores e empregados não são a finalidade da empresa, mas um meio para agregar de valor aos acionistas. Quando os gestores esquecem esse ponto fundamental, o *balanced scorecard* pode tornar-se um pretexto para defender a falha da empresa em produzir resultados financeiros superiores.

Boyett e Boyett alertam para a questão da relação entre os objetivos e indicadores do BSC.

Na vida real, a associação entre causa e efeito raramente é tão clara. Na maioria das situações, devemos nos contentar em incluir a maioria das medidas certas no *scorecard*, sem tentar imaginar qual é a relação entre elas.(BOYETT; BOYETT 1999, p. 269)

Tal limitação foi diversas vezes reconhecida por Kaplan e Norton (1996, 1997, 2000a, 2000b), quando afirmaram que o BSC construído pela empresa é uma

hipótese inicial. O *Balanced Scorecard*, tem se transformado em uma ferramenta poderosíssima e indispensável para as organizações como um todo, seja ela pública ou privada e que estão inseridas no atual mundo globalizado.

Diante de tudo que foi estudado nos conceitos e experimentos sobre o BSC, torna-se perfeitamente possível entender que se trata de uma ferramenta extremamente moderna e eficaz para gestão estratégica organizacional.

Por fim, o BSC pode ser considerado uma ferramenta de fácil aplicação, uma vez que a mesma envolve todos os níveis da organização, o que permite uma visão clara dos rumos a serem seguidos, bem como fazer um realinhamento para as mudanças de percurso. Diferencia-se de outras ferramentas de gestão, já que ela permite agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem na organização, desde que propiciem ao gestor uma forma de indicador de desempenho.

2 O SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)

Criado pela Constituição Federal de 1988, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

O STJ é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua competência está prevista no Art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

O STJ julga crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça e de conselheiros dos tribunais de contas estaduais, dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do Trabalho.

Julga também habeas-corpus que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à Justiça eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra habeas-corpus concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

Em 2005, como parte da reforma do Judiciário, o STJ assumiu também a competência para analisar a concessão de cartas rogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras. Até então, a apreciação desses pedidos era feita no Supremo Tribunal Federal (STF).

O Superior Tribunal de Justiça tem como missão: **Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva.**

A visão de futuro expressa a situação desejada para o STJ e seu contexto de atuação a longo prazo, resultando em conquistas estratégicas de grande valor para a melhoria do desempenho institucional. A visão definida para o STJ é:

Consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva.

Conceitos

Tribunal da Cidadania – Tribunal de referência no que concerne à prestação jurisdicional com qualidade, rapidez e efetividade, e considerando a responsabilidade socioambiental.

Qualidade – julgamentos sem falhas, observando a razoável duração do processo e o custo adequado.

Rapidez – presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual.

Efetividade – atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados.

2.1 A Implantação do Planejamento Estratégico com BSC no STJ

Conforme Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica/STJ, o Superior Tribunal de Justiça adota gestão estratégica calcada na modernização do sistema judicial, por meio de planejamento que permite estabelecer visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas, atuando nesse sentido com elaboração e gerenciamento de projetos.

Além disso, concentra esforços na otimização dos processos de trabalho e na gestão da qualidade, como práticas voltadas à melhoria da performance institucional e consequente satisfação da sociedade.

Nesse mister, o STJ implementa ainda gestão da informação, acompanhando e disponibilizando dados estatísticos que agreguem valor à instituição e apoiem o processo decisório.

Todo esse trabalho é administrado pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica - AMG, à qual compete assessorar o Diretor-Geral nas atividades relacionadas aos planos de gestão, aos processos de trabalho e à informação, bem como elaborar o Relatório de Gestão e Prestação de Contas.

Ainda, segundo Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica/STJ, o planejamento estratégico do STJ visa orientar os esforços do tribunal na busca de uma justiça sempre mais atual, rápida e próxima das necessidades do cidadão. O sistema gerencial utilizado, conhecido por *Balanced Scorecard* (BSC), permite o alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida.

Para que essa orientação aconteça de forma clara, a administração passou a elaborar planos estratégicos para um prazo mínimo de cinco anos. A concepção dos planos permite ajustamentos durante sua execução, de forma a contemplar situações emergentes e novas necessidades que impliquem introdução, alterações ou exclusão de iniciativas e metas, com vistas ao realinhamento estratégico.

Com base nesse contexto, considerando todo o planejamento elaborado, verificou-se em princípio a necessidade da adoção de um Planejamento Tático para Coordenadoria de Transporte do STJ, com as devidas características, de forma a contribuir para o alcance das metas e dos objetivos estratégicos traçados no Plano Estratégico STJ 2014.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Com base nos objetivos e finalidades desta monografia, do ponto de vista da abordagem, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando o levantamento com variáveis quantitativas e qualitativas. Entretanto, na sua primeira fase, a pesquisa se desenvolveu apenas com um cunho qualitativo, tendo em vista a necessidade de se realizar um estudo exploratório dos serviços de transporte do STJ, usando como base o Plano Estratégico da instituição.

Buscou-se ainda, a abordagem de grupos de foco e entrevista com os colaboradores diretos, no intuito de identificar o que realmente está faltando em relação ao problema descrito na delimitação da pesquisa.

A metodologia tratada na produção desta monografia possui como um dos fundamentos o Planejamento Estratégico utilizado pelo STJ, aliado à ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC, que, segundo (KAPLAN; NORTON 1997), trata-se de uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da Organização por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas diferentes: do cliente, aprendizado e crescimento, dos processos internos e financeiros.

Como subsídio à elaboração do estudo de caso, foi feita análise da percepção dos colaboradores de transporte, com abordagem quantitativa acerca das

perspectivas dos resultados que serão obtidos pelo Plano Estratégico do Superior Tribunal de Justiça (STJ), bem como sua operacionalização.

Entre outros métodos, utilizou-se ainda algumas ações, tais como: elaboração de questionário quantitativo, utilizando escala intervalar, para mensuração de percepção; seleção de amostra por conveniência, a critério do pesquisador dentre a população estudada; aplicação de pré-teste do questionário para verificar a confiabilidade do mesmo; e tabulação dos dados coletados.

Realizou-se um estudo por meio da pesquisa bibliográfica calcada nos principais conceitos e experimentos de diversos autores, sobre a ferramenta BSC, com citação direta e indireta, além de pesquisa documental (documentação direta) realizada na própria organização. Neste trabalho, utilizou-se também do resultado da pesquisa, para descrever através de um Planejamento Tático, as ações a serem desenvolvidas pelos servidores da CTRP, com vistas a uma melhor contribuição para o Plano Estratégico do STJ 2014.

"O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico" (OLIVEIRA, 1995, p. 46).

Entende-se o Planejamento Tático como um modelo estratégico que deve ser formulado em nível das áreas, dentro da organização. Contudo, até para que haja uma melhor compreensão, a elaboração do planejamento tático deve observar o nível de especialização de cada área, bem como suas próprias estratégias, para

agir frente às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, tendo em vista a missão da organização e o seu Planejamento Estratégico.

Com relação aos procedimentos, o estudo trata especificamente da caracterização da pesquisa, envolvendo o modo de investigação, as perguntas utilizadas (abordagem direta e indireta), a população, a operacionalização das variáveis e as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados.

3.2 População e Amostra

A pesquisa feita por amostragem, em sua essência precisa atender a um público alvo, pois é com base nesse conjunto de pessoas que os dados são coletados e analisados de acordo com a delimitação da pesquisa. Esse público alvo recebe o nome de população e constitui um conjunto de pessoas que apresentam características próprias, e nesse caso, a pesquisa teve como público alvo os servidores da Coordenadoria de Transporte do Superior Tribunal de Justiça.

Segundo Marconi e Lakatos (1996) a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

Com base nesse conceito, o universo da população e amostra dessa pesquisa é formado pelo conjunto de colaboradores da Coordenadoria de Transporte (CTRP) do STJ, na qual envolve ainda três setores com atividades específicas na área de transporte.

3.3 Instrumentos de Coletas de Dados

3.3.1 Fase Qualitativa Exploratória

O questionário foi elaborado com as seguintes escalas/variáveis: Discordo totalmente, peso 1; Tendo a discordar, peso 2; Tendo a concordar, peso 3 e; Concordo totalmente, peso 4. As respostas dadas a cada uma das escalas/variáveis são multiplicadas pelo respectivo peso, após o resultado dessa multiplicação efetua-se a soma desses valores, que por sua vez são divididos pelo número de respondentes, resultando na média atribuída a cada uma das variáveis.

Após seleção da amostra da população a ser pesquisada, realizou-se um pré-teste do questionário para verificar a confiabilidade do mesmo. Com esta ação foi possível ter uma visão mais detalhada sobre as variáveis a serem apuradas.

3.3.2 Fase Quantitativa

Como resultado da percepção dos colaboradores da Coordenadoria de Transporte, considerando as alterações que serão produzidas, por meio do Plano Estratégico STJ 2014, aliada à ferramenta *balanced scorecard* (BSC), pode justificar que:

Questionário (Dimensões / variáveis)

Objetivos Estratégicos	Perspectivas	Quesitos avaliados	Discordo totalmente	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo totalmente	Total
Responsabilidade socioambiental	C e S	Produz ambiente mais agradável, com a responsabilidade Sócio-Ambiental	0	0	15	4	19
Transparência nas ações com a instituição e sociedade		Haverá maior transparência nas ações e relações	0	1	15	3	19
		Haverá maior comprometimento com a instituição e sociedade	0	3	13	3	19
Desenvolver competências	A e C	Desenvolver-se-á melhores habilidades e técnicas de trabalho	0	1	15	3	19
Melhor promoção e satisfação		Possibilita melhor atendimento, além de promover a satisfação dos colaboradores	0	1	15	3	19
Aprimorar a comunicação institucional		Amplia a difusão das ações estratégicas	0	0	17	2	19
		Facilita a troca de conhecimentos	0	0	16	3	19
		Facilita a integração da gerencia com os colaboradores	0	2	15	2	19
Oferecer serviços com qualidade	P I	Aperfeiçoa o atendimento aos usuários	0	0	16	3	19
		Aumenta qualidade nos serviços	0	0	16	3	19
		Reduz tempo ocioso	0	1	17	1	19
Assegurar e gerir recursos orçamentários	FIN	Haverá maior investimento na capacitação de pessoal	0	3	12	4	19
		Será possível garantir equipamentos mais sofisticados	0	4	13	2	19
		Obterá sustentabilidade financeira	0	2	15	2	19

Legenda: C e S = Cliente e Sociedade / A e C = Aprendizado e Crescimento / P I = Processos Internos / FIN = Financeiro

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Achados na Fase Quantitativa

Objetivos Estratégicos	Perspectivas	Quesitos avaliados	Peso 1	Peso 2	Peso 3	Peso 4	Média das Variáveis	Média do Grupo
			Discordo totalmente	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo totalmente		
Responsabilidade socioambiental	C e S	Produz ambiente mais agradável, com a responsabilidade Sócio-Ambiental	0	0	45	16	3,21	3,11
Transparência nas ações com a instituição e sociedade		Haverá maior transparência nas ações e relações	0	2	45	12	3,11	
		Haverá maior comprometimento com a instituição e sociedade	0	6	39	12	3,00	
Desenvolver competências	A e C	Desenvolver-se-á melhores habilidades e técnicas de trabalho	0	2	45	12	3,11	3,10
Melhor promoção e satisfação		Possibilita melhor atendimento, além de promover a satisfação dos colaboradores	0	2	45	12	3,11	
Aprimorar a comunicação institucional		Amplia a difusão das ações estratégicas	0	0	51	8	3,11	
		Facilita a troca de conhecimentos	0	0	48	12	3,16	
		Facilita a integração da gerencia com os colaboradores	0	4	45	8	3,00	
Oferecer serviços com qualidade	P I	Aperfeiçoa o atendimento aos usuários	0	0	48	12	3,16	3,11
		Aumenta qualidade nos serviços	0	0	48	12	3,16	
		Reduz tempo ocioso	0	2	51	4	3,00	
Assegurar e gerir recursos orçamentários	FIN	Haverá maior investimento na capacitação de pessoal	0	6	36	16	3,05	3,05
		Será possível garantir equipamentos mais sofisticados	0	4	39	16	3,11	
		Obterá sustentabilidade financeira	0	4	45	8	3,00	
Consolidação dos dados			0	32	630	160	3,09	3,09

Legenda: C e S = Cliente e Sociedade / A e C = Aprendizado e Crescimento / P I = Processos Internos / FIN = Financeiro

4.2 Achados na Fase Qualitativa

Os dados apresentados foram obtidos por meio de pesquisa realizada na Coordenadoria de Transporte do STJ, com a utilização de questionário direto. O evento permitiu identificar a percepção dos servidores da referida coordenadoria, sobre os avanços e insucessos, como resultado das políticas que foram definidos no Plano Estratégico do STJ 2014, aliado à ferramenta *balanced scorecard* (BSC).

Os dados a princípio apresentam uma boa aceitação por parte dos respondentes, além de revelar uma razoável confiança em relação às perspectivas que foram sugeridas para a avaliação.

Com relação aos objetivos estratégicos, a pesquisa mostrou que a instituição está evoluindo administrativamente por meio do Plano Estratégico STJ 2014, uma vez que todas as variáveis alcançaram médias acima de 3,09, o que revela certo grau de confiança por parte dos colaboradores de transporte.

Com base no parágrafo anterior, tem-se a verdadeira noção de que o problema da pesquisa foi respondido, na medida em que o público respondente teve a oportunidade de conhecer, e com isso compreender melhor as variáveis utilizadas no Planejamento Estratégico por meio da ferramenta BSC. Outra resposta diz respeito à boa aceitação da ferramenta em questão, haja vista que os objetivos tendem a serem alcançados por meio de sua aplicação.

Visão geral da Pesquisa

Espera-se com a conclusão desta pesquisa gerar dados confiáveis, e que sirvam como documentação e modelagens básicas para construção de um novo modelo de planejamento, calcado nos objetivos e nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), bem como ajudar na implantação dos processos estratégicos já explicitados.

Após pesquisa teórica dos processos e literaturas acerca da ferramenta em discussão, chegou-se ao entendimento de ser razoavelmente possível, por parte dos colaboradores de transporte do STJ, obterem melhor compreensão do BSC como ferramenta de gestão.

Limitadores da Pesquisa

Considerando a população e amostra tratada neste trabalho, ressalta-se, com base nos limitadores da pesquisa, que foram entrevistados 19 servidores, efetivos do quadro do STJ, lotados na Coordenadoria de Transporte, o que representa em torno de 30% e 35% do total de servidores do setor.

Durante a realização da pesquisa, revelou-se dentro da CTRP, um dado importante, no que diz respeito ao conhecimento acerca dos métodos de gestão praticados no STJ, o que fez mudar a estratégia do autor da pesquisa com relação à abordagem. Buscou-se primeiro fazer uma apresentação didática do Plano Estratégico do STJ, aliado à ferramenta BSC, para só então obter as respostas.

Recomendações para Planejamento Tático / BSC CTRP - STJ

A pesquisa trouxe importante contribuição para realização de uma análise macro ambiental anexo A, (página 44) da área de transporte, o que facilitou na elaboração de um Mapa Estratégico (Anexo B, página 45), e no desdobramento das perspectivas e das estratégias. Tais medidas também contribuíram para o alinhamento dos objetivos estratégicos com os operacionais, com vistas ao desenvolvimento de um Planejamento Tático para a Coordenadoria de Transporte/STJ, aliado ao Plano Estratégico da Instituição

Esta fase do planejamento permite identificar a ação de cada colaborador para o desdobramento e gerenciamento dos objetivos e indicadores. Tais medidas contribuem nas tomadas de decisão, além de promover ação para o desenvolvimento e realinhamento dos objetivos estratégicos.

É importante ressaltar que estas ações devem ser pautadas nas políticas estabelecidas no Plano Estratégico elaborado pela instituição, a fim de dar maior sustentabilidade em seu desenvolvimento, considerando as atribuições que a CTRP desenvolve anexo D, (página 50). A Coordenadoria de Transporte constitui-se em um dos setores imprescindíveis, para que a instituição desenvolva bem seus objetivos estratégicos.

Os desdobramentos das perspectivas da proposta de planejamento tático constam nas tabelas do anexo C, (página 46). Estes desdobramentos concorrem para fazer um alinhamento dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, além de subsidiar toda a Coordenadoria de Transporte quanto à sua atuação, bem como

permitir que esta atuação ocorra de uma forma coordenada, e com a definição de uma visão estratégica calcada nas seguintes perspectivas:

Cliente: ordenamento das práticas e ações na área de transporte, de maneira que possa atender às necessidades e expectativas dos usuários da organização, valorizando a questão socioambiental, de forma a contribuir para o Desenvolvimento Sustentável.

Aprendizado e Crescimento: desenvolver habilidades e técnicas de trabalho, como forma de oferecer um melhor atendimento a clientes e usuários, além de contribuir na formação e compartilhamento de conhecimentos.

Processos Internos: priorizar a inovação e a integração, dando maior qualidade à gestão dos serviços de transportes, com propósito de agilizar o atendimento, reduzindo o tempo ocioso, sempre em busca da melhor qualidade e confiabilidade dos serviços.

Financeiros: Viabilizar recursos para capacitação e desenvolvimento de pessoal, promover melhorias na infra-estrutura do espaço físico destinado à área de transporte, buscar equipamentos mais sofisticados, com vistas à eficácia do sistema de informação, para melhor atender os objetivos estratégicos.

Para dar maior compreensão da razão e finalidade da pesquisa, foram construídos os princípios básicos norteadores, que darão a base de sustentação da finalidade e realidade futura, bem como os parâmetros que devem guiar os valores, tais como: missão, visão de futuro, valores e crenças, para a Coordenadoria de Transporte do Superior Tribunal de Justiça.

Missão: Prestar um serviço de transporte de excelência, com segurança e conforto para ministros e servidores do Superior Tribunal de Justiça.

Visão de Futuro: Ser referência institucional em gestão de transportes oficiais, primando pelo conforto, segurança e satisfação do usuário.

Valores e Crenças: Constituem o quadro de valores operacionais para uma boa Gestão nos serviços de Transportes do Superior Tribunal de Justiça, com vistas às metas estabelecidas nos Objetivos Estratégicos do Planejamento Estratégico STJ 2014:

- **Autodesenvolvimento:** capacidade técnica de seus colaboradores, de forma a promover continuamente a busca do aperfeiçoamento, com vistas ao desenvolvimento profissional do indivíduo, bem como da organização e da sociedade;
- **Comprometimento:** compromisso na prestação dos serviços, sempre em busca do melhor caminho para a qualidade das relações;
- **Cooperação:** trabalhar com profissionalismo, com espírito de equipe, dividindo as responsabilidades e resultados;
- **Ética:** estimular o sentimento humanitário, valorizando ao máximo a pessoa, em todos os aspectos, respeitando uns aos outros, agir sempre com honestidade e integridade nas suas ações e relações;
- **Inovação:** criatividade para busca de soluções inovadoras com entusiasmo, ousadia, determinação e paixão, objetivando o aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento;

- **Orgulho Institucional:** o prazer em fazer parte da organização é prioridade absoluta, bem como o único meio para viabilizar a valorização da excelência;
- **Presteza:** elaborar e entregar relatórios em tempo hábil, com eficácia e efetividade;
- **Transparência:** tornar visível todos os atos e ações, com vistas a bom desempenho de suas atribuições;
- **Qualidade:** Fornecer informações em vários tipos de suporte, respondendo às necessidades dos usuários, agregando valor qualitativo e quantitativo aos serviços oferecidos, demonstrando comprometimento com a excelência;
- **Acessibilidade:** facilitar o acesso, oferecendo espaço atrativo, moderno e adaptado às necessidades de seus colaboradores, além de oferecer acesso às inovações tecnológicas, para um melhor desenvolvimento dos serviços mediante novas ferramentas;
- **Responsabilidade sócio-ambiental/Cidadania:** defender a inclusão social, compromisso com o meio ambiente, no respeito pleno à natureza, promovendo também a saúde e bem-estar no local de trabalho, buscando apoio interno e externo, com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Considerando a somatória e a integração de todas essas perspectivas, bem como o processo interno da organização, se bem aplicados, alavancarão um desempenho sustentável na gestão para o segmento de transporte.

Sugestões para pesquisas futuras

Por ocasião do desenvolvimento desta pesquisa em suas diferentes etapas, mesmo em função de algumas limitações proveniente de suas particularidades, tornou-se possível constatar alguns aspectos relevantes que foram surgindo ao longo do trabalho.

Estes aspectos apesar de não comprometerem os objetivos estratégicos, sua execução e os resultados merecem ser aproveitados, mediante a elaboração metodológica de critérios que lhes possam garantir a devida sustentação para o desenvolvimento de futuros trabalhos, e com isso elevar a confiança dos colaboradores, para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

Cabe ser oportuno sugerir que esta pesquisa possa ser continuada, em respeito às diferentes perspectivas tratadas pela ferramenta BSC, e também por se tratar de um elemento da maior importância para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

Sugere-se ainda que, por ocasião do desenvolvimento de novas pesquisas, com esta compreensão, outras variáveis sejam abordadas além daquelas às quais se refere o trabalho ao nível de planejamento estratégico, especialmente por se tratarem de abordagens altamente sistêmicas e relevantes, uma vez que o BSC trabalha sob as perspectivas do cliente e sociedade, aprendizado e crescimento, dos processos internos, e financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização da pesquisa, notou-se em princípio, a necessidade de haver uma maior explanação para a área de transporte do STJ acerca do Plano Estratégico da Instituição, aliado à ferramenta BSC. Esta ocorrência confirmou-se, na medida em que os respondentes demonstravam pouco conhecimento sobre a metodologia utilizada na elaboração do plano.

Entende-se que estas informações possuem relevâncias, uma vez que servirão para esclarecer as ações que cada área de atuação deverá tomar, tendo em vista o alcance dos principais objetivos estratégicos. Mesmo carecendo de uma maior explicação acerca dos métodos de gestão praticados no STJ, o resultado da pesquisa identificou uma boa aceitação quanto aos procedimentos de gestão adotados no Plano Estratégico da Instituição, o que revela uma adequada compreensão acerca das principais práticas e processos.

A pesquisa possibilitou ainda a realização de uma análise macro ambiental da área de transporte, o que facilitou a elaboração das estratégias, e alinhamento dos objetivos estratégicos com os operacionais. Com esta análise, tornou-se possível descrever todas as variáveis em um Mapa Estratégico, estruturadas por meio de perspectivas, tornando possível a formulação da missão e visão de futuro, bem como os valores para a Coordenadoria de Transporte do STJ.

O Mapa Estratégico possibilitou a elaboração de um Planejamento Tático para o setor de transporte, aliado ao Plano Estratégico da Instituição, o qual permite identificar a ação de cada colaborador para o desdobramento, gerenciamento e realinhamento dos objetivos e indicadores.

Todas as medidas sugeridas para Implantação de Planejamento Tático, aliado à ferramenta BSC, constam na sua elaboração, página 37. O Planejamento Tático é considerado como um Planejamento Estratégico que deve ser formulado em nível das áreas na organização. Considerando o nível de especialização de cada área e com base no cenário identificado, estas deverão desenvolver estratégias próprias para agir frente às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, tendo em vista a missão da organização e o seu Planejamento Estratégico.

Com esta visão fica claro que, as ações do Planejamento Tático deverão ser pautadas nas políticas estabelecidas no Plano Estratégico elaborado pela instituição, a fim de dar maior sustentabilidade em seu desenvolvimento, considerando que a área de transporte se constitui como um dos setores imprescindíveis, para que a instituição desenvolva bem a sua missão e os seus objetivos estratégicos.

Com o resultado da pesquisa, bem como a bibliografia utilizada, tornou-se possível aprimorar os conhecimentos adquiridos durante o curso, bem como sinalizar na prática os objetivos que foram traçados, o que proporciona uma melhor qualificação nas ações de desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Por fim, chega-se ao entendimento de que o problema da pesquisa foi respondido, na medida em que o público participante teve a oportunidade de compreender melhor as variáveis utilizadas no Plano Estratégico, por meio da ferramenta BSC. Outra resposta diz respeito à boa aceitação desta ferramenta de gestão, haja vista que, conforme as respostas, os objetivos tendem a serem alcançados por meio de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. Vencedoras confirmadas. *HSM Management*, São Paulo, ano 6, n. 31, p. 138-142, março-abril 2002.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T. O guia dos gurus: os *melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: *painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARREIRA. *Entrevista - Robert Kaplan. Sua Carreira*. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/entrevistas/entrevistas/180402-robert_kaplan.shtm> acesso em: 08 de Nov. 2010 às 15:55h.

JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (org). *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, *Kaplan e Norton na Prática*, Editora Campus, Rio de Janeiro: Elsevier - 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, setembro-outubro 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, janeiro-fevereiro 1996.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVIN, J. Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo: *Harbra*, 1985. p. 392.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: *planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. p. 231.

NORTON, D. P. Building Strategy maps: testing the Hypothesis. *Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Press, v. 3, n. 1, p. 1-4, janeiro-fevereiro 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas*. São Paulo: Atlas, 1995.

Plano Estratégico STJ 2014, aprovado em 24/02/2010, disponível em: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1733: acessos em: 08/09/2010.

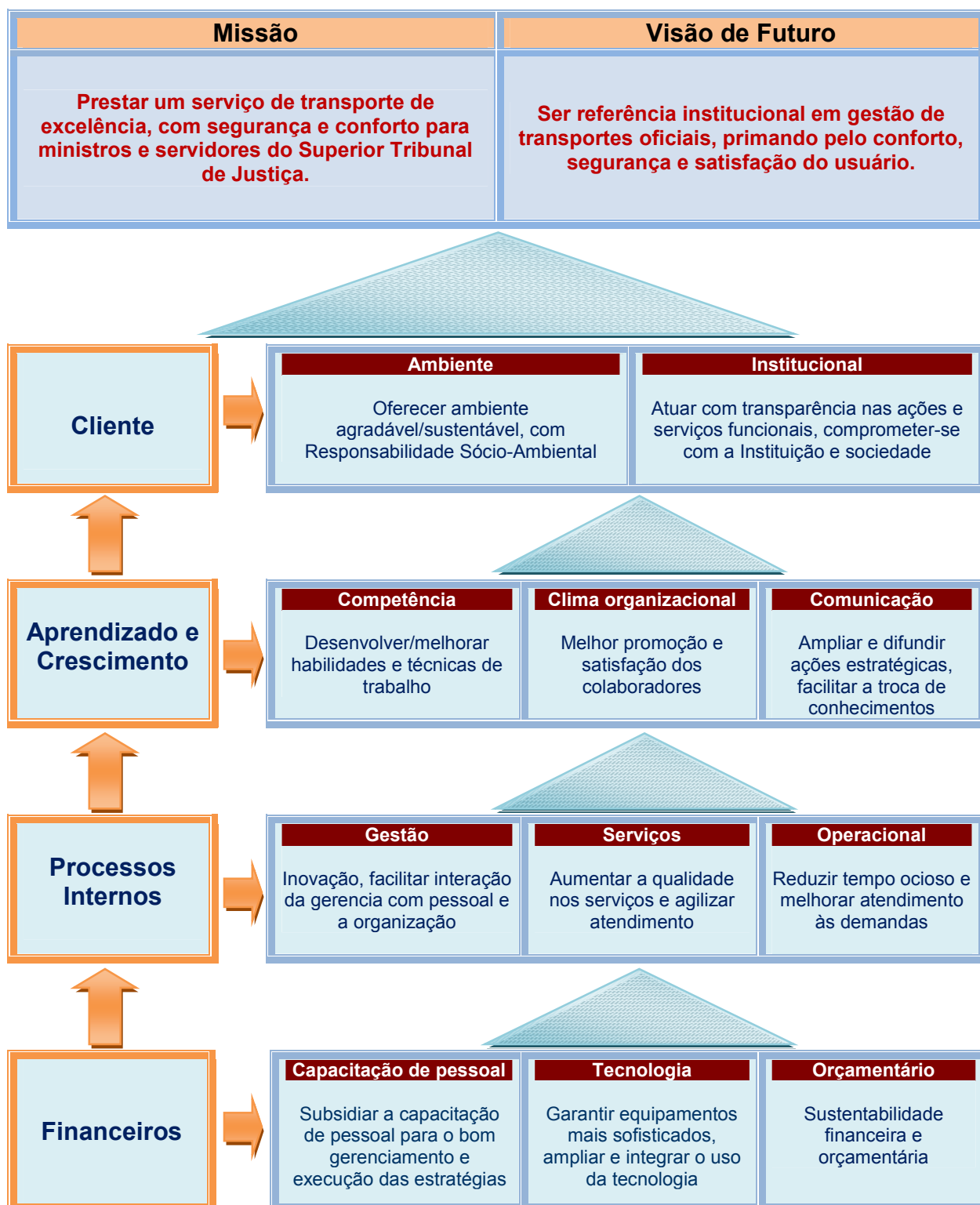
APÊNDICE A

ANÁLISE MACRO AMBIENTAL COORDENADORIA DE TRANSPORTE – CTRP / STJ

Pontos fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Recursos materiais e tecnológicos adequados; Servidores motivados e comprometidos com o resultado do setor; Clima de confiança entre chefia e colaboradores; Foco no atendimento de qualidade; Comprometimento por parte dos terceirizados; Boa gestão orçamentária. 	<ul style="list-style-type: none"> Canais de comunicação internos e externos pouco eficientes; Ausência de indicadores de desempenho; Espaço físico inadequado; Motoristas pouco preparados. Alto índice de sinistro e multa de trânsito. Descarte de material usado.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Consolidação de um modelo de excelência; Cursos de capacitação para os servidores e terceirizados; Tendência de melhorias no sistema e estrutura do espaço físico; Aquisição de equipamentos de informática; Qualificação tecnológica. Qualificação de motoristas 	<ul style="list-style-type: none"> Política de contenção de recursos do setor público; Aumento na demanda dos serviços, que por sua vez compromete a capacidade de operação; Tendência de mudanças na política orçamentária para o Tribunal; Contenção na política salarial; Redução de recursos para capacitação. Insatisfação financeira (multas e sinistros)

APÊNDICE B

MAPA ESTRATÉGICO COORDENADORIA DE TRANSPORTE – CTRP / STJ



APÊNDICE C

DESDOBRAMENTO PLANEJAMENTO TÁTICO: COORDENADORIA DE TRANSPORTE (CTRP)

Perspectiva do cliente e sociedade

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Contribuição	Coord.	Indicadores	Metas	Planos de Ação
Oferecer serviços com qualidade	Garantir a infraestrutura apropriada, por meio da promoção da integração nos serviços de transporte realizado em outras organizações públicas	CTRP SEMAN	Índice de ocorrência de reparo na estrutura predial (anexos da oficina e garagem)	Reduzir em 60% o índice de ocorrências de danos à estrutura predial (anexos da oficina e garagem)	Desenvolver medidas de caráter preventivo para garantir sustentabilidade à infraestrutura, bem como mantê-la apropriada conforme legislação
	Fomentar a participação institucional nas questões relacionadas ao transporte de ministros e servidores.	CTRP	Reunião de revisão anual das medidas de participação	Aumentar as reuniões em 30%	Promover reuniões com a administração regularmente, com intuito de rever e realinhar as metas estratégicas
			Número de comissão para discussão das questões relacionadas a transporte.	Elevar em 15% o Índice de participação das comissões das áreas correspondentes	Criar comissão para fortalecer a participação institucional na área de transporte
Ampliar a responsabilidade socioambiental	Buscar iniciativas que contribuam com a economia de recursos naturais e insumos	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Redução do consumo de energia elétrica e de água	Reduzir em 70% o índice de incidências causado ao meio ambiente, em consequência dos serviços de lavagem, lubrificação e de mecânica de veículos.	Controlar os impactos gerados pela ocorrência do uso indiscriminado dos produtos poluentes.
			Consumo de produtos com alto índice de teor tóxico no material de limpeza de veículos		Promover ações de conscientização para redução de produtos altamente tóxicos.
	Fomentar e promover o uso consciente dos componentes causadores de poluição.	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Ampliação do índice dos programas e projetos de divulgação do uso consciente de recursos	Aumentar em 30% os programas e projetos relacionados ao Desenvolvimento Sustentável, através de palestra e folders explicativos.	Criar e executar programas de divulgação do uso consciente dos produtos utilizados na manutenção dos veículos pertencentes ao STJ.
	Garantir melhoria da qualidade ambiental		Índice de usuários que tomaram conhecimento das normas referentes às questões ambientais		Criar ferramentas de publicidade e aferição do conhecimento acerca das normas de uso consciente dos produtos utilizados na manutenção dos veículos.

Perspectiva do aprendizado e crescimento

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Contribuição	Coord.	Indicadores	Metas	Planos de Ação
Desenvolver competências	Aumentar o intercâmbio com outras instituições	CTRP	Índice de participação em intercâmbio	Elevar em 50% o índice de intercâmbio	Desenvolver projeto de intercâmbio com outras instituições, com o intuito de desenvolver novas técnicas de trabalho.
	Melhorar o processo de desenvolvimento dos colaboradores	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de adesão aos processos de desenvolvimento de capacitação	Aumentar em 50% o índice de participação dos colaboradores nos eventos de capacitação	Buscar ações de capacitação de servidores junto à Organização
	Oferecer oportunidades	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de servidores cadastrados no banco de talentos	Elevar em 40% o índice de servidores cadastrados no banco de talentos da instituição	Promover busca através do banco de talentos da instituição
	Incentivos à capacitação		Índice de servidores e colaboradores treinados e satisfeitos	Aumentar em 50% o índice de capacitação e de satisfação dos colaboradores	Conseguir aprovação de medidas de incentivos à capacitação, junto à administração da instituição
Aprimorar a comunicação institucional	Garantir ações para fortalecer a troca de conhecimentos, promover a integração entre as áreas correspondentes	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de participação de colaboradores em eventos de intercâmbio	Melhorar o em 30% índice de participação dos colaboradores em eventos de intercâmbio	Promover intercâmbio de serviços de transporte com outras organizações públicas
	Manter os processos de informação atualizados		Índice de informação dos colaboradores acerca das ações que são desenvolvidas na Coordenadoria de Transporte	Elevar em 50% o índice de informação dos colaboradores	Desenvolver práticas de informação através das melhores técnicas
	Fomentar a participação dos colaboradores em eventos de capacitação		Índice de participação de colaboradores em eventos de capacitação	Melhorar em 30% a participação de colaboradores em evento de capacitação	Buscar ações para promover eventos de capacitação de colaboradores

Perspectiva dos processos internos

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Contribuição	Coord.	Indicadores	Metas	Planos de Ação
Eficiência operacional	Garantir um plano de capacitação para área técnica de transporte, bem como promover a aquisição de equipamentos para melhor integrar o uso da tecnologia.	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de colaboradores treinados de acordo com as respectivas competências.	Garantir que 75% dos colaboradores de transporte sejam capacitados nas competências necessárias	Mapear as competências necessárias para elaborar o plano anual de capacitação (competências, pessoas e treinamentos, cronograma) apresentar o plano à área competente
	Promover ações de treinamento para motoristas		Índice de infração de trânsito e de sinistros.	Aumentar em 10% a qualidade dos serviços prestados.	Elaborar um plano de conscientização e de treinamento de motoristas e colaboradores
Buscar excelência na gestão	Buscar atividades que eleve a satisfação dos colaboradores		Índice de satisfação dos colaboradores	Aumentar em 40% a satisfação dos colaboradores.	Desenvolver através da área competente as ações de treinamento que elevem a satisfação dos colaboradores
	Dar mais apoio aos motoristas e colaboradores,	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Qualidade dos serviços prestados	Elevar o índice de qualidade dos serviços em 50%	Desenvolver um processo de pesquisa e busca de melhores práticas alinhadas ao objetivo de elevar a qualidade dos serviços de transporte.
	Promover palestras relacionadas ao tema transporte	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de palestras realizadas no ano	Aumentar em 30% o índice de palestras relacionadas ao tema transporte	Desenvolver processos que permitam a identificação contínua e priorização das demandas relacionadas à gestão dos serviços de transportes.
	Garantir eficiência no atendimento	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de usuários atendidos	Aumentar em 30% o atendimento a usuários	Identificar junto à área de transporte quais fatores são recorrentes e que prejudicam o atendimento ao usuário

Perspectiva financeira

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Contribuição	Coord.	Indicadores	Metas	Planos de Ação
Assegurar e gerir recursos orçamentários	Sustentabilidade financeira e orçamentária	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de prioridades atendidas no orçamento	Atender 100% das prioridades definidas pelos gestores competentes	Estabelecer um processo de gestão das prioridades definidas pelos gestores competentes
Tornar eficiente o planejamento orçamentário destinado à área de transporte	Buscar um melhor plano de capacitação para área técnica de transporte, bem como promover a aquisição de equipamentos para otimizar o uso da tecnologia.	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de colaboradores treinados de acordo com as suas atribuições e competências.	Garantir que 75% dos colaboradores da área de transporte sejam capacitados nas competências necessárias	Gerir os recursos, conforme planejamento orçamentário estabelecido
	Elaboração de projetos e contratos, com vistas à qualidade das despesas	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de contratos firmados entre fornecedores de produtos e serviços.	Garantir que 95% do planejamento orçamentário sejam bem executados.	Promover gestão de contrato otimizada, calcada nas normas e diretrizes da administração pública
Aprimorar a utilização dos recursos orçamentários destinados à área de transporte	Análise da qualidade dos serviços que são prestados à Coordenadoria de Transporte	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Qualidade dos produtos e serviços oferecidos à organização	Garantir que 100% dos fornecedores de produtos e serviços atendam bem seus compromissos firmados no contrato.	Desenvolver processo que permitam a aferição contínua da qualidade dos produtos e serviços, por meio de comissão específica
	Reduzir o desperdício de material utilizado em toda área de transporte	CTRP, SETRA, SATEVE e SEMAN	Índice de desperdício de material de uso da coordenadoria e das seções	Reduzir o índice de desperdício dos produtos e serviços utilizados pela coordenadoria e seções Organização	Desenvolver um processo de pesquisa e busca de melhores práticas alinhadas ao uso otimizado dos produtos e serviços

ANEXO A

Portaria STJ - 298 de 04 de julho de 2008.

Atribuição da Coordenadoria de Transporte

Executar as atividades relativas ao controle da frota de veículos, aos serviços de condução de ministros, servidores e pessoas a serviço do Tribunal, e de transporte de materiais.

Atribuição das Seções:

Seção de Transporte

- I - atender às unidades do Tribunal nas necessidades de transporte em serviço;
- II - orientar motoristas sobre as normas para o atendimento de transporte;
- III - receber, registrar e distribuir veículos para uso em serviço;
- IV - prestar serviços de transporte coletivo aos servidores e, quando determinado, aos participantes de eventos promovidos pelo Tribunal;
- V - propor e controlar lotação, horários e itinerário dos ônibus;
- VI - elaborar, controlar e fazer cumprir as escalas dos serviços de condução dos veículos do Tribunal;
- VII - solicitar serviços mecânicos, de borracharia, de balanceamento e de alinhamento;
- VIII - solicitar serviços de lavagem, de lubrificação, de troca de óleo e de abastecimento dos veículos oficiais;
- IX - fiscalizar o recolhimento diário dos veículos à garagem;
- X - manter a guarda das chaves dos veículos;

- XI - receber, registrar e distribuir veículos para uso em serviço;
- XII - emitir carteiras e autorizações de uso do transporte coletivo;
- XIII - gerenciar os pequenos serviços mecânicos e de lavagem realizados na garagem da sede do Tribunal;
- XIV - exigir o cumprimento da lei nº 9503/97 (Código de Trânsito Brasileiro - CTB);
- XV - supervisionar, fiscalizar e controlar a contratação de serviços de atividades terceirizadas, concernentes às competências da Seção;
- XVI - gerenciar a central de atendimento de veículos.

Seção de Atendimento de Veículos Leves

- I - promover o emplacamento, licenciamento e o seguro obrigatório dos veículos oficiais, zelando pelo cumprimento das normas em vigor;
- II - supervisionar, fiscalizar e controlar a contratação de serviços de atividades terceirizadas, concernentes às competências da Seção;
- III - propor aquisição e alienação de veículos de acordo com as necessidades do Tribunal;
- IV - manter atualizado cadastro e documentos de pessoal alocado em contratos de serviços de atividades terceirizadas afetos à Seção;
- V - providenciar e controlar cópias dos documentos de porte obrigatório dos veículos;
- VI - assistir aos motoristas envolvidos em acidentes, bem como cuidar dos veículos conduzidos pelos mesmos;
- VII - providenciar laudos periciais e registros de ocorrência;
- VIII - informar ao Departamento de Trânsito - DETRAN os dados do condutor responsável pelas infrações de trânsito cometidas com veículos oficiais;

IX - providenciar informações que possibilitem a apuração de responsabilidades decorrentes de má utilização, infração ou acidentes com veículos;

X - promover e gerenciar o seguro total dos veículos oficiais;

XI - zelar pelo cumprimento da lei nº 9503/97 (CTB);

XII - gerenciar o sistema de abastecimento dos veículos da frota do STJ;

XIII - coordenar e controlar o sistema de gerenciamento de abastecimento de veículos e o consumo de combustíveis, observando as normas vigentes.

Seção de Manutenção de Veículos

I - promover e supervisionar a execução dos serviços mecânicos, elétricos e de borracharia, bem como de balanceamento e alinhamento da frota de veículos do Tribunal, mantendo registros individuais dos serviços de manutenção;

II - demonstrar o consumo total, por veículo, de peças e acessórios;

III - propor aquisição de peças, ferramentas, lubrificantes e materiais para utilização imediata ou reposição do estoque mínimo;

IV - promover levantamento orçamentário dos danos nos veículos envolvidos em acidentes;

V - fiscalizar e responder pela execução da revisão corretiva e da preventiva;

VI - autorizar e controlar a saída e o retorno do guincho nos atendimentos de socorro;

VII - vistoriar, testar e liberar veículos reparados por terceiros;

VIII - zelar pelo cumprimento da lei nº 9503/97 (CTB);

IX - receber, conservar e guardar peças, ferramentas e demais materiais de uso da Seção;

X - manter controle físico do estoque de peças, acessórios e outros componentes de uso freqüente;

XI - desenvolver, de acordo com a necessidade, os serviços de lavagem, lubrificação e troca de óleo da frota de veículos do Tribunal realizados na Seção de Manutenção de Veículos, localizada no SGON. Q. 02 lote 10/20;

XII - organizar e manter atualizados registros individualizados dos serviços efetuados nos veículos do Tribunal;

XIII - estocar e conservar Gás Liquefeito de Petróleo - GLP e lubrificantes;

XIV - propor o recolhimento, para alienação, do material inservível ou em desuso;

XV - providenciar orçamento para execução de serviços nos veículos oficiais;

XVI - definir a oficina para realizar reparos nos veículos oficiais em caso de acidente de trânsito, bem como providenciar documento comprovando a execução de serviço;

XVII - prestar apoio imediato aos veículos da frota do STJ durante o expediente do Tribunal, e, após este horário, solicitar apoio por meio do serviço de guincho contratado, quando for o caso;

XVIII - gerenciar os contratos de garantia de veículos novos;

XIX - controlar o prazo de validade dos extintores de incêndio dos veículos oficiais.

A frota de veículos sob a responsabilidade dos gestores da CTRP/STJ é de 144 veículos em Brasília, 05 veículos na Representação do Rio de Janeiro e 08 veículos na representação de São Paulo. Dados atualizados pela CTRP em outubro de 2010.